

**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE**  
**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE**  
**GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MOTIVAÇÃO**

**ESPECIALIZANDO: ROGÉRIO JOÃO LAUREANO**  
**COORDENADOR: PROFº. ALCIDES MILTON DA SILVA**  
**ORIENTADOR: PROFº. OCTACILIO SCHÜLER SOBRINHO**

**FLORIANÓPOLIS**  
**1998**

**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE**  
**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE**  
**GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

**ROGÉRIO JOÃO LAUREANO**

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MOTIVAÇÃO**

**Parecer:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>PROF. ALCIDES MILTON DA SILVA</b>	<b>PROF. OCTACILIO SCHÜLER SOBRINHO</b>	<b>PROF. JOÃO CARLOS CAETANO</b>
<b>COORDENADOR</b>	<b>ORIENTADOR</b>	<b>MEMBRO</b>

**FLORIANÓPOLIS**

**1998**

# VAMOS MUDAR

Vamos sentar  
Parar para pensar,  
Ver o mundo,  
Colocar os pés no chão,  
Deixar de ilusão.  
Vamos mudar,  
Mudar nossas vidas.  
Vamos viva,  
Virar criança,  
Renovar a esperança.  
Sem malícia.  
Ou indiferença,  
Sem ódio,  
Ou desprezo  
Sem mentira, Ou desconfiança.  
Vamos mudar,  
Mudar para o melhor,  
Mudar nossos líderes,  
Mudar pensamentos,  
Quebrar tabus,  
Deixar de brincar,  
O negócio está ficando sério!  
Vamos abrir os olhos,  
Ver o que nos cerca,  
Deixar de fazer festa.  
Vamos fazer,  
O que os outros não conseguiram,  
Só nós podemos fazer!  
Vamos virar a mesa,  
Consertar todos os erros.  
Vamos mudar!

**Carlos Alberto da Silva (16 anos)**  
Escola Básica Municipal Osmar Cunha  
**Canasvieiras/1988.**

**Livro - Fábio, Joel e Laudelino - Barata Viva Não Atravessa Galinheiro.**

“Pai, que nos protegeis e nos destes a vida  
para participarmos de vossa felicidade,  
agradecemos o amparo  
que os pais nos deram desde o nascimento”

# AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares: Carmen, Isabella, Guilherme e Eduardo  
- pelo carinho, apoio e receptividade.

Aos Diretores do Hospital Universitário.

A todos os funcionários e amigos da Divisão Auxiliar de Pessoal/HU pelo apoio e incentivo - Alessandra, Carmem, Dalmir, Geraldo, Hercilene, Isabel, Lúcio, Mara, Vera e Fernanda pela parceria e apoio, principalmente no “help” com os computadores, e Carla/DDRH pelo incentivo.

A Deus pela força e estímulo.

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO -----	7
ABSTRAT -----	8
BASE MONOGRÁFICA -----	9
INTRODUÇÃO -----	10
1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO-----	11
2. CARACTERIZAÇÃO DO HU	12
3. CENÁRIO DE TRABALHO ATUAL NA UFSC	14
4. ONDE ENTRA A MOTIVAÇÃO	18
5. O CONTROLE FAZ EVAPORAR A MOTIVAÇÃO	19
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
6.1 RELAÇÕES HUMANAS E ORGANIZAÇÃO -----	21
7. MOTIVAÇÃO -----	23
7.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO-----	24
7.1.1 Teoria monetária de Taylor -----	24
7.1.2 Teorias das relações humanas de Mayo-----	24
7.1.3 Teoria das necessidades de Maslow -----	25
7.1.4 Teoria x e y-----	26
7.1.5 Teoria da maturidade e imaturidade -----	27
7.1.6 Teoria do fator dual de Herberg-----	28
8. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MOTIVAÇÃO-TRABALHO -----	29
9. A MOTIVAÇÃO COMO FATOR ESSENCIAL DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO-----	32
CONCLUSÃO-----	35
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	38
ANEXOS-----	41

# APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialidade em Gestão Hospitalar resultou de convênio celebrado entre a Secretaria de Estado da Saúde e a Universidade Federal de Santa Catarina. Foi realizado através da FAPEU no Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde (CEDERHS) de março a novembro de 1998.

Sucedeu-se uma pesquisa bibliográfica e documental, sendo que o mote de pesquisa foi a motivação e o desenvolvimento de Recursos Humanos no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

A experiência profissional do autor colaborou muito para o desenvolvimento do trabalho, sendo complementada pela pesquisa bibliográfica que teve como escopo a motivação, elemento psicosomático que envolve não só o trabalhador, como todos os gregários.

Intenciona-se, com isto, auxiliar a prática de trabalho do autor enquanto gerente de Recursos Humanos, bem como contribuir para a Instituição e a Comunidade Científica - carente de bibliografia nas áreas de motivação e Recursos Humanos no Serviço Público.

## **ABSTRAT**

The Hospitalar management course, resulted of a govenant between Secretaria de Estado de Saúde and Universidade Federal de Santa Catarina. Was done through Fapeu in development center of resources in health (CEDRHUS) from march to november 1998.

A documental and bibliographic research succeeded, being that research's direction was the motivation and development of Humans Resources in Universitary Hospital of Universidade Federal de Santa Catarina.

Author's professional experience helped a lot to research's development, being complemented by bibliographic research, wich aim was motivation, pyschosomatic element that research, wich aim was motivation, pyschosomatic element that involves not even the worker, but all of the gregarious.

The purpouse is, with this, help author's work as manager of humans resources, as well as contribute with the institution and cientific comunity - destitute of bibliographics in movitation and Humans Resources in Public Service Areas.



# BASE MONOGRÁFICA

## DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MOTIVAÇÃO

Objetiva uma nova administração de recursos humanos radicalmente diferente daquele vigente sob a administração burocrática. Assim, torna-se necessário um novo sistema que seja ao mesmo tempo suficientemente dinâmico para acomodar as permanentes mudanças nas demandas sociais, mas também que aprofunde raízes nos valores permanentes que protegam o interesse público, passando pela profissionalização e na valorização do servidor público.

Estas ações têm como objetivo a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente.

Desenvolvida a monografia concluiu-se que não se consegue motivar quem quer que seja; as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um. A única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto irá fazer com que paradoxalmente se consiga desmotivar as pessoas. Portanto, a grande preocupação não reside em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas principalmente criar um ambiente de trabalho no qual o tónus motivacional que tinha em seu primeiro dia de trabalho.

# INTRODUÇÃO

Para que qualquer organização se concretize independente de suas características próprias, seus objetivos, sua estrutura ou sua tecnologia, faz-se necessária a existência de pessoas trabalhando motivadas. São os recursos humanos que tornam possível a consecução das metas organizacionais. À administração cabe o papel de gerenciar, qualificar e coordenar esses recursos.

Em vista disso, os atos administrativos passaram a levar em conta os fatores motivacionais dos funcionários e sua relação com a produtividade. Se por um lado os funcionários sujeitam-se às normas organizacionais para conseguirem manter o status - quando processo de trabalho, - por outro, a administração das organizações tem procurado motivar os recursos humanos como forma de possibilitar-lhes uma melhor qualidade de vida no seu ambiente de trabalho, bem como o entendimento sobre o processo total de trabalho, racionalização das atribuições e maximização dos lucros. A motivação, considerada uma força impulsionadora à ação, direcionada ao alcance dos objetivos organizacionais, merece ser estudada. Ainda mais que existe a incongruência entre as metas da organização e as aspirações dos funcionários, o que tem levado a conflitos indivíduos e organização, geralmente causando insatisfação no processo de trabalho.

O trabalho possui um forte potencial motivacional sobre a pessoa, a organização e as outras esferas da vida. Este potencial motivacional é traduzido fundamentalmente pelo trabalhador em gostar do que faz e em transformá-lo em fonte de satisfação e prazer.

O Hospital Universitário (HU) é uma instituição pública prestadora de serviços exclusivos do Sistema Único de Saúde - SUS, por isso possui características muito próprias. Isto porque seus objetivos divergem muito dos objetivos de empresas particulares - estas geralmente visam o lucro e racionalização do trabalho, enquanto o HU visa a prestação de serviço na área da saúde no ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim, a instituição tem como prioridade a qualidade dos serviços que oferece junto à comunidade.

# 1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) já formou mais de 40.000 profissionais desde a sua fundação, em 18 de dezembro de 1960. Àquela época, quando o então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira assinou a Lei 3.849, que criava a UFSC, não se poderia imaginar que a preocupação com a eficácia social, a cidadania, o desenvolvimento e a qualidade conferissem à Instituição uma posição de liderança nacional, assumindo atualmente um lugar na galeria nacional das dez melhores instituições federais de ensino superior.

O campus universitário da Trindade, atualmente integrado por cerca de 30 mil pessoas, dispõe de uma infra-estrutura que lhe permite funcionar como uma cidade. Além de uma Prefeitura responsável pela sua administração, neste campus há órgãos de prestação de serviços, hospital, gráfica, biblioteca, creches, centro olímpico, editora, bares e restaurantes, teatro experimental, horto botânico, museu, área de lazer e um centro de convivência com agência bancária, serviço de correio, auditório, salões de beleza, sala de meios e cooperativa de livros e de material escolar.

De um total de 13.825.492 m<sup>2</sup>, a UFSC possui uma área construída de 224.254 m<sup>2</sup> dentro do campus da Trindade e 39.419 m<sup>2</sup> fora dele.

O corpo funcional da UFSC é formado por 3.238 servidores técnico-administrativos e 1.867 servidores docentes ativos. Eles distribuem-se em 11 centros de ensino, 56 cursos de graduação, 44 especializações, 38 mestrados e 14 doutorados. A UFSC confirma, no decorrer de sua história, a preocupação com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para isto, continuam os esforços na busca do aprimoramento do ensino, da pesquisa e da extensão através do planejamento estratégico que redundará na indiscutível qualidade dos serviços da Universidade. Em todas as áreas, investimentos e projetos em novas tecnologias ocorrem simultaneamente à qualificação dos recursos humanos. Através de seus trabalhos de ensino, pesquisa e extensão, a UFSC extrapola sua atuação acadêmica, colocando toda sua estrutura a serviço da comunidade. Já na área da saúde, é indiscutível a

importância do Hospital Universitário para toda a região.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DO HU**

Maior hospital em funcionamento hoje em todo o estado, o HU é um hospital geral e é considerado um órgão suplementar da Universidade. Foi inaugurado em 2 de maio de 1980 após vários anos de luta por seu funcionamento, pois passou por diversas crises e paralizações e possui atualmente um corpo funcional de 1.187 funcionários permanentes, 247 contratados pela FAPEU, aproximadamente 160 bolsistas e residentes, alunos e estagiários de diversas especialidades. O HU conta com cerca de 268 leitos e 700 internações por mês. No total, em torno de 10.800 consultas são realizadas mensalmente em todas as especialidades médicas, enquanto a Emergência responde, sozinha, por cerca de 8.500 consultas/mês. Estes serviços disponíveis em clínicas médicas de ensino de graduação e pós-graduação nas áreas de Medicina, Enfermagem, Nutrição, Farmácia e Bioquímica, além de Psicologia, Centro de Informações Toxicológicas, Núcleo de Apoio à Pesquisa, Núcleo de Engenharia Clínica, Núcleo de Avaliação de Reações Alérgicas à Drogas, Núcleo Integrado de Cabeça e Pescoço.

O Hospital Universitário atende à comunidade local, regional e estadual com programas de extensão e de atendimento a necessidades de saúde nas áreas ambulatorial hospitalar e de serviços complementares de diagnóstico e terapia.

Suas condições físicas e que dão suporte ao ensino de graduação e às atividades de assistência sofrem as conseqüências restritivas da situação orçamentária e financeira que penalizam a totalidade dos HUs no Brasil.

Com a progressiva deterioração e envelhecimento das instalações físicas e de alguns equipamentos demasiadamente utilizados e com precária manutenção, aliados às condições negativas de retribuição salarial e estímulo aos seus servidores, é perceptível a relevância do fator motivação na instituição. Isto deve-se à dificuldade encontrada em se promover mudanças, desenvolver a criatividade e melhorar a qualidade dos serviços.

O seu papel formador de profissionais da saúde e sua vocação indiscutível para liderar processos de educação continuada e programação de pós-graduação, divulgação de conhecimento, técnicas e metodologias modernas de atuação à saúde tem sido prejudicada

em função das condições de trabalho apresentadas atualmente.

Em todas as organizações, as pessoas são componentes presentes e imprescindíveis no trabalho, e lidar com estes recursos humanos é um grande desafio. Isto se deve à complexidade do ser humano, pois há aspectos intrínsecos e extrínsecos que o envolvem e o tornam um ser único com sua própria personalidade. O comportamento humano é formado por várias características, sendo que a motivação é de extrema importância, já que é um instrumento impulsionador à ação e ao trabalho.

Nestes dezoito anos de existência do HU, os corpos profissionais das mais diversas áreas tiveram e ainda têm um papel significativo na organização - na solidificação de um hospital público que busca uma assistência de qualidade, correspondendo às reais necessidades da população. Para tanto, têm trabalhado com suas equipes no sentido de capacitá-las, organizá-las, mantendo-as qualificadas. É por isso que seus técnicos são referência no estado, tanto pela implantação efetiva de uma metodologia de assistência, como pela própria assistência prestada, partindo da concepção do indivíduo com suas características gerais e suas especificidades.

Para manter esta assistência há a necessidade não só de pessoal qualificado, mas também de um quantitativo representativo. Ao longo dos últimos anos, no entanto, a questão de pessoal tem se agravado, principalmente em função do número de demissões dos cargos efetivos sem a devida reposição, a grande quantidade de atestados, faltas injustificadas e licença para tratamento de saúde. E isto, aliado a outros fatores de ordem conjuntural, tais como a falta de impunidade e a situação pela qual passa o serviço público, tem implicado diretamente numa piora de qualidade da assistência.

Como qualquer entidade prestadora de serviços, o hospital depende do comportamento, das atitudes e manifestações de seus recursos humanos. E, tal como em qualquer organização, o desempenho das pessoas que atuam no hospital dependem necessariamente de sua motivação.

### **3. CENÁRIO DE TRABALHO ATUAL NA UFSC**

Ao detectar o surgimento de problemas sérios, tais como impunidade e demissões sem reposição, no seu corpo de funcionários, algumas organizações têm contratado nos últimos anos equipes de especialistas para ter uma visão mais clara da situação e para descobrir as origens desses problemas e suas possíveis soluções. O aspecto das questões revelou-se muito amplo, incremento de estados de tristeza e depressão nos trabalhadores. Pode-se listar desmotivação para o trabalho, alienação em relação à proposta e às questões da própria organização, maior dificuldade de comunicação e de relacionamento entre as pessoas, crises mais freqüentes, incremento de sintomas de estresse físico, emocional e mental. Enfim, todo um quadro de comportamentos anômalos que, para primeira grande preocupação dos gerentes, significa queda na produtividade individual e grupal.

Para sobreviver no século XXI, a organização deverá fazer uma transformação radical em si mesma. Mas não de estrutura e sim de valores, como os do coração e da alma. A revolução eletrônica, que transferiu para máquinas várias tarefas antes desempenhadas por seres humanos, é uma das razões do grande número de desempregados observado atualmente e fator de tensão que leva funcionários a sentimentos como tristeza, depressão e estresse.

Como visto acima, a complexificação crescente das organizações, dos seus elementos condicionadores, dos desafios interpostos, não permite mais que as ações e decisões de seus dirigentes sejam fundamentadas enfaticamente no bom senso e nas experiências passadas. Ainda que estas características devam ser respeitadas e até sejam necessárias percebe-se que não são suficientes dentro do quadro atual.

Não há dúvidas de que o campo da gestão organizacional apresenta significativo acúmulo de conhecimentos e práticas, sendo ainda bastante diferenciado segundo tipos de organizações. Lidar com tais conhecimentos, aprimorar práticas, alcançar resultados não é tarefa simples, por mais que qualquer profissional, de qualquer formação seja capaz de emitir opiniões ou mesmo agir diante de um problema. Buscar ações eficientes, eficazes e efetivas no panorama da bagagem de conhecimentos, capacidade de análise e capacidade de

ação será, no entanto, competência de profissionais específicos, qualquer que seja a área de trabalho a ser considerada. Melhor performance no trabalho estará sempre associada à competência profissional, ainda que reconheça-se outros e importantes condicionamentos. A melhor performance organizacional em saúde, igualmente, é associada à competência de seus dirigentes. Experiências bem sucedidas de gestão seriam inviáveis sem o recurso profissional de gestão devidamente habilitado.

A profissionalização de gerente significa o processo de habilitação, tomando como referência um rol de conhecimentos e habilidades particulares, possíveis de serem desenvolvidas em programas de formação. Mas essa profissionalização apenas se confirma quando a competência específica encontra espaço socialmente definido para a sua prática. Conforme Barbosa (1996), a profissionalização possui duas dimensões ao menos, uma a nível da formação, outra a nível profissional, enquanto função institucionalmente legitimada. A interdependência e potencialização mútua entre essas duas dimensões é evidente.

Na primeira dimensão, a competência do gerente deve ser determinada por um conjunto de fatores pessoais, inatos e intuitivos, além de outros adquiridos em suas experiências, mas também por uma formação específica, através do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Dussault (1992), impõe-se desenvolver a competência gerencial em três dimensões:

- . ao nível do **saber** ou dos conhecimentos, compreendendo as teorias, os conceitos, dados sobre o ambiente, o processo de produção, as organizações;
- . ao nível do **saber-fazer**, que se expressa pela capacidade pessoal em utilizar conhecimentos para análise de situações, sabendo diagnosticar problemas, definir, difundir, e implementar estratégias, organizar o trabalho, gerir o pessoal;
- . ao nível do **saber-ser** ou das atitudes, compreendendo abertura de espírito, sentido ético, empatia e pragmatismo.

Na segunda dimensão, a contraparte institucional deve existir, o que significa a adequação do sistema de gestão e de seus instrumentos de modo a potencializar e conferir razão de ser à competência profissional. Conferir/conquistar maior autonomia às organizações públicas é uma imposição e condição para maior agilidade e capacidade de



resposta organizacional às demandas sobre o sistema como um todo e sobre cada organização em particular. A autonomia de gestão não pode ser compreendida sem a contrapartida de manutenção e maior integração do sistema de saúde. Essa autonomia, possível segundo formas jurídicas diversas, deve ser acompanhada de medidas que reforcem os mecanismos de tutela e regulamentação dos órgãos centrais, objetivando cobrança de compromissos sociais de cada organização e de seus membros, através da transparência de suas ações e acesso às demandas da sociedade civil.

O campo da profissionalização gerencial, tanto enquanto espaço de formação, quanto de desenvolvimento de novos modelos e sistemas de gestão, é o espaço privilegiado para desenvolvimento e absorção de novos conhecimentos e tecnologias de gestão, de modo que o sistema como um todo esteja apto e mais próximo de conformar-se enquanto espaço social à altura das necessidades e possibilidades em saúde disponíveis nos dias de hoje, assim como no futuro.

Um profissional da gestão é forçosamente demandado a enfrentar problemas e a lidar com exigências e desafios que tendem cada vez mais à complexidade. As organizações não escapam a esta condição de grande abrangência e enormes desafios, tanto aqueles de natureza estritamente gerencial, conforme elencados anteriormente, como, e sobretudo, os desafios relacionados à vida e a sua manutenção - garantindo níveis de qualidade. Autoridades, dirigentes e profissionais de saúde, além dos próprios usuários, devem estar atentos.

A gestão em saúde é cada vez menos espaço de improvisação, sob pena de mantermos desperdícios de recursos, que traduz-se como desperdício de vida e de qualidade de vida. A experiência também faz parte do processo: que as grandes e pequenas tragédias fiquem na história.

Com o processo de descentralização, passam os hospitais a deter um maior grau de autonomia. Isto implica em que estes assumam maiores responsabilidades no manejo de recursos de todas as ordens.

Nas diferentes experiências internacionais, um processo de descentralização tem sido determinante da eficácia. Este resultado é um requisito determinante desta descentralização, bem como da necessidade de incorporação de novos e adequados instrumentos de gestão.

O contexto de mudanças no qual se inserem os hospitais públicos de hoje gera o

questionamento de velhos conceitos como centralização, subordinação hierárquica, baixa autonomia para organizar e gerir recursos. Eles têm sido substituídos por novos conceitos: liberdade, maior grau de autonomia, mais responsabilidade e eficiência.

Nesse sentido, o desenvolvimento de incentivos para hospitais públicos se coloca como uma condição necessária para a implementação de um modelo de gestão que aponte para melhoria da produtividade e seja coerente com a missão da organização.

A noção de estrutura de uma organização tem se relacionado com uma visão mecanicista da organização, cuja principal crítica tem sido que esta forma de entender e analisar uma organização não tem sido suficiente para dar conta de sua dinâmica. Muitas vezes as estruturas, por mais que estejam racionalmente desenhadas, não garantem o cumprimento de suas funções. Outras vezes, grupos invertebrados são mais eficazes que organizações complexas de amplos recursos.

Logo, dentro do enfoque mecanicista, se desenvolveram interpretações culturais e conducionalistas das organizações, buscando decodificar as motivações dos atores. Herbert Simon formulou uma teoria das organizações afirmando que, quando se pode decodificar o que as pessoas buscam dentro da organização, é factível incorporar estímulos que permitam orientar suas condutas para a função das instituições. Tratam-se dos incentivos, que podem ser definidos como estímulos dirigidos a harmonizar os objetivos individuais com a cultura da organização.

## 4. ONDE ENTRA A MOTIVAÇÃO?

Os estudos de motivação em órgãos públicos na área da saúde são raros, principalmente em instituições brasileiras. A direção do comportamento motivacional é uma questão de processos e estruturas que dão sentido aos estímulos internos ou externos, dirigindo a ação humana no sentido da satisfação de necessidades. A mudança que vive o mundo de hoje é um grande desafio. O fim dos empregos é uma realidade, haja visto que após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, a nova tecnologia de informática e comunicação faz-se finalmente sentir num violento impacto.

Supõe-se que a análise da motivação para o trabalho nessas organizações seja fortalecida pela adequação de um modelo que compatibilize as variáveis explicativas já estabelecidas nos estudos teóricos com aquelas que expressam a peculiaridade organizacional dos órgãos de saúde.

É inegável, nos dias de hoje, o pressuposto sobre a importância do fator humano para a excelência organizacional. Tão valioso, que é denominado Capital Humano, para ser equiparado, no balanço econômico-financeiro, aos outros bem ativos e passivos. O que está em discussão, portanto, é a dificuldade em se obter maior objetividade na avaliação do uso de métodos e técnicas para a execução das atividades inerentes a qualquer tipo de organização - técnicas estas que compõem os propósitos da administração de recursos humanos: atrair os melhores talentos e escolher aqueles que apresentam as maiores possibilidades para agregar valor ao negócio da organização, mantendo-os motivados e integrados na perspectiva da visão do futuro organizacional.

Sendo assim, como avaliar motivação? Integração? Talentos? Desenvolvimento? Relacionamento humano? Comprometimento? Aprendizado organizacional? Entre outras coisas, como vê-los de tal forma integrados de modo a justificarem os investimentos nas atividades típicas da administração de RH? Estas atividades poderiam ser treinamento, seleção, remuneração, plano de carreira, de saúde e muitos outros benefícios.

## **5. O CONTROLE FAZ EVAPORAR A MOTIVAÇÃO**

Constatamos uma grande contradição: a tradicional diferença entre o discurso e a prática. Ou mesmo, numa perspectiva política, uma sinalização de traços da clássica ideologia empresarial para induzir o trabalhador a aceitar, enquanto o sonho durar, uma parceria utópica. Pois, quando a organização entra em crise financeira, as primeiras medidas são os cortes de custos que recaem no setor de RH. Será que, deste modo, a utilização das práticas de RH não se presta muito mais ao nível político e ideológico do que ao econômico?

A prática do dia a dia nas relações entre trabalhadores e dirigentes nas repartições públicas, sem definição quanto ao cumprimento adequado de papéis, tem gerado organizações inoperantes, burocratizadas em demasia, com um nível de empreguismo exagerado e o descompromisso com os deveres entre as partes.

Se, por um lado o Estado, como empregador, não se compromete em estabelecer uma política de cargos e salários que atenda aos interesses reais dos servidores; por outro estes mesmos servidores, sentindo o achatamento constante nos seus salários a cada nova alteração da economia, bastante instável, aprenderam a se proteger. Isto ocorreu, como se diz no linguajar popular, usando a máquina, ou seja, procurando tirar o máximo de benefícios da estrutura pública, resultando no descompromisso com a “coisa” pública, no comodismo e na desmotivação para o trabalho. Diante do quadro apresentado, resta às organizações públicas a definição e o estabelecimento de uma política de RH voltada ao equilíbrio dos interesses individuais dos servidores e dos objetivos institucionais.

Num hospital, conforme a experiência prática tem demonstrado, as relações interpessoais são ainda mais complicadas tanto pela multiplicidade de profissões como pela peculiaridade dos serviços. A estrutura hospitalar congrega diversas empresas numa só, o que multiplica as relações informais em demasia. Estas relações são o ponto forte das organizações públicas - que, neste caso, é o Hospital Universitário.

Como, até o presente, apesar dos esforços individuais de algumas unidades, não tivemos no HU atitudes de time na perspectiva de esforços conjuntos para um planejamento

racional da atividade de pessoal, houve, com o passar dos anos, uma crescente diferenciação no gerenciamento das diversas unidades que o compõem. Assim, entendemos que se torna imprescindível delinear e implantar, no menor espaço de tempo possível, uma política de pessoal adaptada à realidade que vivenciamos na instituição.

## 6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 6.1 RELAÇÕES HUMANAS E ORGANIZAÇÃO

O estudo de estruturas organizacionais tomou diferentes caminhos na ótica da economia, sociologia, psicologia, ciências políticas e administração, entre outras. O estudo do comportamento humano nas organizações esteve restrito a um estudo científico específico, com o objetivo de tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas. Segundo HERSEY, BLANCHARD (1986) os nossos avanços técnicos e científicos nos deixam atônitos e nossos problemas não podem ser solucionados unicamente através da ciência e da técnica, mas requerem também habilidades humanas como cooperação e compreensão do próximo. Define, ainda, que administrar é trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais.

As pessoas buscam no trabalho satisfazer suas aspirações. Trabalham em grupo em prol de um objetivo maior da organização e mantêm relações com este meio. Para, PENTEADO (1978): *Como processo de Administração, Relações Humanas são o conjunto de atividades que têm por objetivo integrar as pessoas no trabalho, de maneira que lhes ofereça motivos para se dedicarem juntas às tarefas produtivas, com total satisfação psicológica, social e econômica. É o reconhecimento dos fatores humanos em cada situação de trabalho. É o esforço deliberado de utilizar-se de instrumentos humanos para solucionar problemas de produtividade.*

As organizações foram criadas para servirem ao homem, para que reúnam esforços e assim desenvolvam melhor as atividades para qual foram destinadas. O grande desafio é justamente unir os objetivos das pessoas individualmente com o da organização. CHIAVENATO (1989): *As organizações surgem porque os indivíduos têm objetivos que somente podem ser atingidos mediante a atividade organizada. À medida que crescem, as organizações desenvolvem seus próprios objetivos que se vão tornando independentes e mesmo diferentes dos objetivos das pessoas que os formaram.*

A partir do que foi exposto percebe-se que os RH são de importância fundamental

na organização, destacando-se o trabalho em grupo em prol dos mesmos objetivos.

Nas organizações universitárias, por exemplo, a descontinuidade administrativa devida à mudança de reitores muitas vezes é um agravante. Sem uma política definida de gestão de RH, as ações deste órgão oscilam de acordo com a linha de pensamento e ação dos reitores. E nesta oscilação as ações de RH e a própria qualidade de vida no trabalho, bem como a motivação dos trabalhadores para o trabalho são, muitas vezes, alteradas. Isto em função de um descompromisso gerencial com o trabalhador e com a própria organização. Esta descontinuidade administrativa reflete linhas de pensamento e de poder dentro da universidade e não uma visão organizacional mais global. Nesta transição muitos trabalhos, por simbolizarem a gestão anterior, às vezes são desfeitos, gerando muitos sentimentos de frustração.

Assim, a política de recursos humanos da UFSC está embasada com a finalidade desta, que é “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do saber humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática, e na defesa da qualidade de vida” (Estatuto da UFSC).

## 7. MOTIVAÇÃO

Para que as pessoas estejam envolvidas realmente, é necessário que sintam-se comprometidas e satisfeitas, sendo que para tanto é preciso sentirem-se motivadas. A motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza e da explicação do comportamento humano, HERSEY, BLANCHARD (1996) citam em sua obra que “Sigmund Freud acreditava que as pessoas nem sempre estão cientes de tudo aquilo que desejam, por isso grande parte de seu comportamento é influenciado por necessidades e motivos inconscientes”.

Ainda sobre motivação KWASNICKA (1990) descreve: *Motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre em cada indivíduo. É uma ocorrência interna ao indivíduo.*

O comportamento é orientado por objetivos, impulsos que motivam as pessoas que são responsáveis por suas ações, inclusive em relação a seu trabalho PENTEADO (1978) acredita que: *A idéia de motivação no Trabalho parte de que todo comportamento humano tem uma causa, um motivo. Estas causas, estes motivos agem sobre o indivíduo, levando-o agir no sentido de satisfazer suas necessidades tal como as vê. Em outras palavras, ninguém é motivado pelo que os outros julgam que o deveria ser, mas pelos motivos que o próprio indivíduo possui ou acredita que possui, e tenta satisfazer. O comportamento individual é a resultante da motivação individual.*

Para que a organização esteja funcionando de forma integral é necessário que as pessoas estejam envolvidas nos processos. O envolvimento e o estímulo são a chave para a implementação da mudança e para o aumento do sentido de compromisso e precisam ser incentivados. Para CHIAVENATO (1989): *... motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelos menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provinho do ambiente) e pode também ser internamente nos processos mentais do indivíduo.*



Motivação abrange muitas formas complexas de comportamento humano e as pessoas dedicam grande parte de suas vidas às empresas onde trabalham. Constróem seu estilo de vida, seu sistema de valores e seu interesse central de vida em torno de seu trabalho.

A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais por extensão.

## **7.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO**

### **7.1.1 Teoria monetária de Taylor**

A Teoria monetária considera que o dinheiro é o primeiro, fundamental e principal fator de motivação no trabalho, sendo indispensável à sobrevivência e definindo o status social das pessoas.

Baseado na concepção FREDERICK W. TAYLOR, LOPES (1980) conclui que, oferecendo aos operários incentivo monetário adequado, estes iriam sentir-se motivados a trabalhar mais. Essas iniciativas são então denominadas de tailorismo, e visam a racionalização do trabalho e o aumento de produção.

### **7.1.2 Teorias das relações humanas de Mayo**

ELTON MAYO inicialmente partiu da suposição de que o ambiente influenciava em aumento da produção. Sendo assim, aplicou testes experimentais numa fábrica em Hawthorne para estudar os efeitos da iluminação na produtividade. As pessoas, inicialmente, eram tratadas nas organizações empresariais como uma massa desprezível e impotente. Escolheu dois grupos de empregados: um experimental que trabalhava sob

diferentes níveis de iluminação e um de controle que trabalhava em condições normais. No entanto, verificou que o segundo grupo também aumentou a produção, sem qualquer alteração na iluminação. (HERSEY & BLANCHARD - 1986)

MAYO percebeu que havia a necessidade de os administradores estudarem e procurarem entender as relações entre as pessoas, já que constatou-se ser este fator o que mais influenciava a produtividade.

A teoria de Mayo foi importante porque evidenciou o fator humano no trabalho servindo como base para vários outros estudos posteriores sobre motivação.

### **7.1.3 Teoria das necessidades de Maslow**

A teoria de Maslow, citada por CHIAVENATO (1989) parte do princípio de que a hierarquia de necessidades influencia o comportamento humano. E à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras passam a predominar no seu comportamento. A hierarquia das necessidades de Maslow é, em ordem crescente, a seguinte:

- 1) Necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo...
- 2) Necessidades de segurança: proteção, estabilidade...
- 3) Necessidades sociais: amizade, inclusão em grupos
- 4) Necessidade de estímulos: reputação, reconhecimento, autorespeito, amor, ...
- 5) Necessidades de auto-realização: realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais...

Classificou as necessidades em primárias (fisiológicas e segurança) e secundárias (sociais, estima e auto-realização).

A maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades primárias regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional. Neste caso, passaram a predominar as necessidades secundárias. Contudo, à medida em que se desce aos níveis sócio-econômicos mais baixos, as necessidades primárias, por não serem regulares ou totalmete satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas, com objetivos básicos que orientam as suas ações. Assim, o

indivíduo que tem fome procura algo para comer e o que se sente ameaçado busca a segurança.

Maslow considera que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento e sim as não satisfeitas. Os níveis mais elevados de necessidade surgem quando os mais baixos estão relativamente controlados e satisfeitos pelo indivíduo.

As necessidades mais baixas requerem ciclo motivacional relativamente rápido e as mais elevadas requerem ciclo motivacional extremamente longo. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem de necessidades mais elevadas. Com o desenvolvimento, o número e a variedade de necessidades aumentam.

A teoria da motivação de Maslow tem importância principalmente porque considera que as necessidades não precisam estar plenamente satisfeitas para que o indivíduo mude de estágio e que as anteriores sempre estarão ativas em diferentes graus.

#### **7.1.4 Teoria x e y**

Citado por HERSEY & BLANCHARD (1986), DOUGLAS MCGREGOR desenvolveu uma teoria sobre a natureza humana em relação às práticas administrativas. A teoria X supõe que as pessoas precisam ser controladas e que o trabalho não é uma atividade motivadora em si, mas que tem como objetivo o salário. Em contrapartida estabeleceu a teoria Y, onde as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza e sim criativas e dedicadas e que tais atitudes devem ser estimuladas.

O quadro abaixo lista as suposições da natureza humana:

<b>TEORIA X</b>	<b>TEORIA Y</b>
O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas. Poucas pessoas são ambiciosas e responsáveis, a maioria prefere ser orientada por outras. A maioria das pessoas são pouco criativas. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança. Na organização, a maioria das pessoas precisam ser controladas.	O trabalho é natural para as pessoas, desde que as condições sejam favoráveis. O autocontrole é freqüentemente indispensável. A capacidade para criatividade na solução de problemas está muito distribuída na população. A motivação ocorre em todos os níveis (social, estima, auto-realização, fisiológico e de segurança). As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Embora a melhor seja a Teoria Y, em alguns casos torna-se necessário utilizar a Teoria X com algumas pessoas. Apenas a curto prazo, a fim de ajudá-las a “amadurecer” no seu desenvolvimento, até que sejam realmente pessoas da Teoria X.

### **7.1.5 Teoria da maturidade e imaturidade**

A teoria da maturidade e imaturidade de ARGYRIS, conforme HERSEY & BLANCHARD (1986), preocupa-se em explicar que o indivíduo, ao se transformar de criança a pessoa madura, precisa passar por sete mudanças de personalidade em sua vida. É necessário, portanto, que se torne mais ativo e independente, capaz de comportar-se de maneiras diferentes frente às situações e desenvolver interesses mais profundos e intensos. Também ter perspectiva de tempo longo (passado e futuro), posicionar-se de forma igual ou superior em relação a outras pessoas e desenvolver consciência e controle de si. ARGYRIS afirma que pouca gente, ou talvez ninguém, chega a alcançar a maturidade completa.

Ao analisar a apatia e a falta de esforço dos operários de uma indústria percebeu que em muitos casos as pessoas são impedidas de amadurecer pelas práticas administrativas adotadas pelas empresas. Exemplifica-se que os funcionários agem de maneira imatura, necessitando de controle, e desta forma são estimulados a serem passivos, dependentes e subordinados.

ARGYRIS propõe a ampliação da responsabilidade para os trabalhadores como oportunidade de crescer e amadurecer no trabalho e assim satisfazer sua necessidade.

### **7.1.6 Teoria do fator dual de Herzberg**

HERZBERG, segundo LOPES (1979), descobriu que alguns fatores faziam as pessoas se sentirem satisfeitas ou insatisfeitas em seu trabalho, e classificou-os de forma que os fatores positivos foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos.

Os fatores higiênicos são: política de empresa, relações interpessoais, ambiente de trabalho. Já os fatores motivadores estão mais relacionados com o indivíduo, tais como: realização, reconhecimento pelo trabalho, responsabilidade..

Os fatores higiênicos funcionam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente ao qual o homem está constantemente tentando adaptar-se. Por outro lado, os fatores motivadores afetam a motivação numa direção positiva porque a tarefa é que estimula metas de crescimento, possibilitando a auto-realização e desenvolvimento das potencialidades inerentes ao homem.

## **8. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MOTIVAÇÃO-TRABALHO**

A compreensão de como se comportam os indivíduos é requisito básico para o alcance dos objetivos nas organizações. Para alcançar a eficiência nas organizações não podemos deixar de considerar a motivação das pessoas.

*“A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, incita as pessoas a se superarem e persistirem tenazmente na consecução do objetivo que visam”* (Lopes, 1980).

Desde o início da civilização, a convivência é difícil e desafiante. Escritores e poetas, através dos tempos, têm abordado a problemática do relacionamento humano. Com relação ao meio ambiente, sempre houve uma evolução contínua na maneira de utilizar os recursos da natureza para a sua sobrevivência. Evidente que as características desta relação com o meio social foram se alterando também, na medida em que o homem foi se desenvolvendo como ser pensante, na aplicação dos seus próprios recursos e talentos pessoais, voltados para a execução das tarefas do seu dia-a-dia.

Estamos vivendo um momento histórico de transformação global. Uma nova cultura organizacional está surgindo, onde o fator humano representa cada vez mais, a diferença entre o sucesso e o fracasso dos programas elaborados para acompanhar as mudanças.

Nos últimos anos, a Universidade Federal de Santa Catarina teve um crescimento substancial em todas as áreas, ampliando assim suas funções de ensino, pesquisa e extensão. Apesar das dificuldades econômicas e sociais que o Brasil vem atravessando, a instituição cresceu e elevou sua qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão.

A titulação acadêmica dos professores e a produção científica da UFSC tiveram elevação significativa. Os laboratórios (atualmente 400) foram ampliados em diversas áreas. O Hospital Universitário praticamente dobrou o número de internações, nos últimos dois anos, passando de 4.500 (1995) para 8.054 (1997), e ampliando o atendimento de

emergência de 95.430 (1995) para 111.048 (1997).

O número de alunos, que em 1995 era 20.725, já ultrapassou 22.000 no início deste período letivo. Por ano, formam-se cerca de 1.800 alunos, perfazendo, ao longo dos anos, aproximadamente, 40.000 alunos nos cursos de graduação. Acrescenta-se que, nos últimos anos, aumentou também significativamente a oferta de cursos de pós-graduação.

No entanto, nos últimos anos a Instituição está enfrentando sérias dificuldades com falta de pessoal, em decorrência de aposentadorias, exonerações, falecimentos, e com a não reposição de vagas pelo governo federal. Alternativas eficazes de remanejamentos internos são sistematicamente planejadas a fim de atender as necessidades presentes de determinados setores - em particular e principalmente entre tantas áreas do HU. Até a presente data, foram registradas 134 vacâncias, tendo sido autorizados apenas 32 reposições, número muito aquém das necessidades para executar os serviços do Hospital.

Apesar de todas as restrições, a UFSC, que se destaca entre as melhores do país, vem fazendo um enorme esforço no sentido de adequar-se às exigências de melhoria de qualidade e produtividade. Entretanto, mesmo reduzindo a estrutura e racionalizando ao máximo os recursos humanos, está sendo gerenciada com grande dificuldade a reposição de servidores técnico-administrativos, principalmente técnicos de laboratório para apoio às atividades de ensino - em especial de enfermeiros e médicos para o HU, cuja emergência está ameaçada de fechamento em função desta falta de pessoal.

Compreendemos a necessidade de ajustamentos da Administração Pública às necessidades do país, mas também entendemos que é necessária a manutenção dos serviços prestados à sociedade com qualidade e eficiência.

Analisando o quadro apresentado, pede-se atenção para outra situação: o grande número de dias não trabalhados pelo excesso de atestados médicos, licenças para tratamento de saúde e faltas injustificadas por parte de um grupo considerável de servidores.

Numa primeira análise, poderíamos inferir que este número excessivo decorre de diversas situações entre as quais poderíamos apontar:

A facilidade com que se obtém atestados e congêneres;

A possibilidade que o serviço público federal oferece para o acompanhamento de familiares em tratamento de saúde;

A falta de atitudes mais contundentes do serviço de perícia médica na apresentação desses atestados e solicitações;

A ausência de um acompanhamento efetivo da saúde dos servidores de uma maneira geral;

A sobrecarga de trabalho dos servidores que, na sua grande maioria, possuem mais de um emprego;

A própria situação de crise conjuntural que vive o país há anos, entre outras.

Ao nos reportarmos para o número de dias não trabalhados por atestados médicos, somamos 1.788 afastamentos para licença para tratamento de saúde, totalizando 2.136 dias. O total de dias por faltas injustificadas soma 166 dias não trabalhados em 1997/98.

Acrescenta-se ainda o número de servidores que apresentam problemas crônicos de saúde e que, na verdade, não conseguem render o necessário para o exercício pleno de trabalho.

Conclui-se com tudo isso que se torna imprescindível delinear e implantar, no menor espaço de tempo possível, uma política de pessoal adaptada à realidade que vivenciamos na instituição.



## **9. A MOTIVAÇÃO COMO FATOR ESSENCIAL DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO**

O HU, diante de tantas dificuldades, vem, através de seus dirigentes, buscando alternativas para melhor desenvolver suas tarefas. Não há organizações motivadas sem pessoas motivadas.

Essa nova visão focaliza um ser humano valorizado que sente prazer no que faz e desempenha sua função com maior dedicação, colaborando harmoniosamente com o ambiente de trabalho.

Tem-se a grata satisfação de verificar que o HU/ UFSC, ao completar 18 anos de existência, vem enfrentando com coragem e sucesso os desafios conjunturais decorrentes dos desgastes do sistema de Saúde e de Educação do nosso país.

Com a missão de desenvolver assistência, ensino e pesquisa na área de saúde e afins, de forma integrada aos Departamentos do Centro de Ciências da Saúde da UFSC, o HU vem, ano após ano, crescendo, tanto em relação à quantidade e qualidade dos seus serviços, quanto em relação ao seu conceito na Comunidade Catarinense.

Entendemos que as metas do HU para o 3º milênio englobam principalmente:

- Manter-se público na sua integridade;
- Aprimorar a qualidade no ensino e na assistência;
- Consolidar-se como o principal centro de Pesquisa em Saúde no Estado de Santa Catarina.

Para que tais metas sejam alcançadas, há a necessidade de um intenso trabalho integrado de Alunos, Servidores e Professores, que extrapole inclusive as obrigações contratuais ordinárias.

"Ao trabalho! A Comunidade precisa e espera muito de nós. A Saúde e a Educação

são as bases para a construção da cidadania. Queremos e devemos participar deste processo". III Jornada Científica do HU - Dr. Marcelino Osmar Vieira Diretor do HU.

Em qualquer lugar do mundo, as relações humanas conscientes e alertas, somadas à flexibilidade, habilitam qualquer indivíduo ou equipe a superar conflitos, resgatar a criatividade e conquistar a satisfação pessoal no trabalho.

Estaremos realmente condenados a sofrer com os outros? Ou podemos ter esperanças de alcançar uma convivência razoavelmente satisfatória e produtiva?

“O elemento humano” tem se mostrado a melhor solução para aumentar a eficácia de programas de desenvolvimento gerencial. Além de facilitar processos de modernização organizacional e de aumentar a autonomia e a responsabilidade das pessoas e das equipes, a instituição beneficia-se exatamente porque as pessoas são a sua principal força motriz. O modo como agem e se relacionam vai determinar o grau de eficiência que obterão em seu trabalho.

Portanto, o investimento deve ser cada vez maior no ser humano, ou melhor, em nós mesmos - que fazemos o presente e o futuro de nossos lares, de nossas instituições, de nossa sociedade e de nossa nação.

Além disso, há a necessidade de todos os seres humanos voltados para os novos tempos, de reflexão contínua sobre o que está acontecendo no mundo, de cultivo de novos objetivos e desenvolvimento de novas posturas para a obtenção do sucesso.

Nessa linha de pensamento, a Direção Geral tem investindo numa política de pessoal do HU com adoção de medidas políticas financeiras e educativas que venham permitir uma administração participativa e motivadora do nosso servidor, pois sabemos que é através do “homem” que se inicia o trâmite e se concretiza qualquer mudança. E somente com o envolvimento gradativo dos nossos servidores é que alcançaremos de maneira eficiente as mudanças programadas.

Estamos conscientes de que uma boa política de pessoal deva, na sua essência, buscar um equilíbrio entre os objetivos institucionais e os anseios dos servidores. Estes, por não se sentirem envolvidos no sistema organizacional e não verem claramente qual a importância do seu papel para o alcance dos objetivos maiores dessas instituições, na sua maioria pouco têm contribuído para este fim.

Por sua vez, a adoção de uma política de pessoal no HU passa, inicialmente, por

uma reestruturação e reciclagem interna da unidade responsável pela administração de pessoal definida hierarquicamente como Divisão Auxiliar de Pessoal - DAP.

A DAP/HU apresenta na sua estrutura duas áreas distintas: Seção de registro e controle (RC) e Seção de Capacitação Técnica (CT).

Cabe à seção de RC acompanhar e registrar toda a documentação relativa à vida funcional do servidor/HU, ou seja, a ficha funcional: de férias, licenças, frequência e outros. Nesta área de registro e controle, traçamos objetivos, a curto prazo visando agilização, desburocratização e presteza nas informações processadas - o que depreende um trabalho de integração e uma linguagem única com o órgão maior de pessoal da UFSC. A nível de reestruturação das rotinas internas desta seção, priorizamos a necessidade de um treinamento voltado aos objetivos da divisão, buscando a definição clara e importância das atividades ali desenvolvidas.

Já à seção de capacitação técnica cabe o desafio de trabalhar a integração do servidor na instituição, bem como sua reciclagem técnica, acompanhando seu desempenho profissional desde o ingresso do mesmo até o desligamento por demissão, aposentadoria ou falecimento.

Visto que a atividade-fim da seção de CT é uma preocupação recente do serviço público em geral, decorrente da busca das administrações em resgatar o compromisso dos servidores, o desafio torna-se bem maior, considerando-se o nível de desmotivação encontrado.

Diante deste quadro e, sabedores de que a política de pessoal do HU deve estar voltada à busca do equilíbrio entre os anseios dos servidores e os objetivos institucionais, procuramos estabelecer uma linha de ação. Ela considera a estruturação de programas distintos, buscando reunir trabalhos já desenvolvidos numa mesma direção. Isto permitirá, através do esforço conjunto, o desenvolvimento de visão organizacional, o conhecimento e respeito das diversas profissões que congregam a estrutura HU, minimizando as diferenças e racionalizando a administração das mesmas. Com isso, pode-se resgatar o interesse, a motivação, a dedicação, o envolvimento e o compromisso do sistema HU.

Nossa proposta de trabalho pressupõe, na maioria das vezes, a prática de programas através de grupos interdisciplinares. Isto se dá porque entendemos que, somente com a união dos esforços num trabalho cada vez mais integrado e participativo, conseguiremos perceber a realidade que vivenciamos de modo cada vez mais completo e,

assim, investir de forma apropriada na modificação da maneira de “atuar” do servidor/HU. Queremos que isto aconteça não de maneira imposta, mas de forma espontânea, consciente, compartilhada e comprometida.

Nesse sentido, o desafio que se coloca ao fortalecimento dessa identidade institucional é justamente que ela possa efetivar uma unidade, sem negar, entretanto, a diversidade dos seus múltiplos setores e serviços. E há ainda um desafio maior, que não é só o de preservar essa diversidade, mas, de modo ainda mais complexo, alimentar-se e nutrir-se dela, transformando as diferenças em complementaridades.

# CONCLUSÃO

Sendo assim, a sobrevivência das organizações está intimamente relacionada à capacidade de investir-se adequadamente nos seus recursos humanos, a fim de que estes correspondam às exigências da era global, percebendo a necessidade de seus clientes e procurando superar suas expectativas, criando laços cada vez mais fortes de fidelidade para com a organização.

Pensando nisso, o HU vem, desde de 1996, trabalhando com seu corpo funcional em :

- Programa **Vivendo e Trabalhando Melhor**: uma proposta de reflexão e atualização das relações na Enfermagem do HU/UFSC com Edimar Leite & Luiz Carlos Ferreira. Em busca de uma otimização dos trabalhos e das relações pessoais e profissionais em seu setor, de modo a elevar o grau de satisfação e realização de sua equipe, com frutos evidentes sobre a qualidade dos serviços e relações com as demais áreas do Hospital e conseqüentemente, com amplos benefícios à toda comunidade atendida pelo HU - UFSC.
- Cursos de Informática - Wilmar Luiz Vienhage. Com objetivo de apresentar ao usuário iniciante as noções básicas de desenvolvimento para facilidade na utilização desses recursos.
- Aprendendo a se comunicar em público - Em uma sociedade em que a palavra falada substitui por toda parte a palavra escrita torna-se indispensável ensinar esta ciência da voz humana, como se ensina a cultura física e as boas maneiras.
- Desenvolvendo o seu potencial/HU - Hercilene Higino da Silva, Isabela Cristina Costa Coelho e Neli de Fátima Natividade. O reconhecimento do fator humano nesta instituição leva ao desenvolvimento da Competência Interpessoal, que significa a habilidade de lidar eficazmente com as pessoas, de administrar problemas e conflitos, e trabalharem equipe. Por isso esta proposta de trabalho é

destinada a todos os profissionais deste hospital a fim de desenvolver neles o trabalho criativo, à comunicação, a expressão corporal e principalmente o relacionamento interpessoal. Acreditamos que o servidor motivado, irá desenvolver em trabalho de qualidade, sendo de suma importância para esta instituição.

- Qualidade no atendimento no HU - Maria de Lourdes da Silva Leite Basto. A sobrevivência das organizações está intimamente relacionada à capacidade de investir-se adequadamente nos seus recursos humanos, a fim de que estes correspondam às exigências da era global, percebendo a necessidade de seus clientes procurando superar suas expectativas, criando laços cada vez mais fortes de fidelidade para com a organização.
- Curso de Administração de Materiais - Geraldo Mattos, Miriam Idalina Mattos e Antônio Carlos F. Noronha. Equilíbrio perfeito entre custos/confiabilidade; define uma política de estoque que atenda as diretrizes traçadas pela instituição. Objetiva minimizar custos e maximizar confiabilidade, administrando a demanda, tempo de ressurgimento e níveis de estoque.
- Arte no Hospital / teatro, música, coral, poesia, pintura e outros.

Nada disso, contudo, será suficiente para garantir o elevado desempenho que se deseja que o Hospital atinja. Como qualquer entidade prestadora de serviços, o Hospital está, mais do que qualquer outra organização, na dependência do comportamento de seus recursos humanos. Principalmente porque aqui os funcionários defrontam-se com pessoas fragilizadas pela doença e em processo de regressão psicológica, bem como com familiares sofridos e desgastados. No hospital não serão suficientes treinamento ou obediência a normas operacionais estabelecidas previamente e rigidamente obedecidas. Tal como em qualquer organização, o desempenho das pessoas que atuam no hospital depende de sua motivação. Essa é a palavra-chave de toda a administração hospitalar e que precisa ser cuidadosa e permanentemente buscada.

A motivação, parte de uma cultura organizacional de buscar o “fazer melhor sempre”, tendo uma real necessidade para a ação. A motivação é algo intrínseco ao ser humano, algo que precisa ser desvelado. Cabe à organização auxiliar neste processo, pois o retorno será imediato.

Tanto em épocas de crise como de desenvolvimento, muito mais que recursos e

equipamentos, o que faz a diferença é o ser humano.





*“É fácil amar a humanidade, o difícil é amar o próximo”, diz o ditado.*

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## LIVROS

BARBOSA, Pedro R. A profissionalização de dirigente hospitalar público como condição para melhores performances gerenciais. ENSP/FIOCRUZ, 1996.

BERGAMINI, C. W. et CODA, Roberto. Organização Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança. Ed. 2ª. São Paulo. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Motivação no trabalho. São Paulo: Atlas, 1996.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho: Dilema e perspectiva, Editora Insular, Florianópolis, 1997.

CHIAVEMATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa: pessoa, organizações, sistemas. São Paulo: Atlas, 1989.

FÁBIO, Joel e Laudelino. Barata Viva Não Atravessa Galinheiro. Solema Editora Limitada. Florianópolis-SC. Nov/88.

FERRETTI, Celso j. et.al. I. Novas tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar. Petrópolis, Rio de Janeiro. Vozes,1994.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

KWASNICKA, Eunice Locava. Introdução à administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW, A . H. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca, 1970.

NOGUEIRA, Paulo R.C. A influência da Política de Recursos Humanos na Satisfação Docente - O caso da fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE.1993. Santa Catarina, UFSC. 1993.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. Psicologia da Indústria. 5 ed. São paulo: Pioneira, 1978.

SÃO THIAGO, Polydoro E, de.Procurando Saúde & Ensino - Hospital Universitário de Santa Catarina Florianópolis: Editora da Ufsc, 1983.

SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SPITZER, Dean R. Supermotivação: Uma Estratégia para Dinamizar todos os níveis da Organização. São Paulo: Futura, 1997.

## **REVISTAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A Dificil Adminisração das Motivações. Revista de Administração de Empresa. São Paulo: FEV, V.38, n.1,p.6-17, jan/mar., 1998.

MALIK, Ana M<sup>a</sup>. Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gerência de Qualidade e Cultura das Organizações de Saúde. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FEV, 32(4): 32-41, Set/Out. 1992.

BARBOSA, Pedro R. et LIMA, Sheyla M<sup>a</sup> L. Gestão em Saúde: Bases para maior responsabilidade, eficiência e eficácia. Revista Espaço para a saúde, Rio de Janeiro, V.26, n.2, 1992.

LOPES, T.U.M. Motivação no Trabalho. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FEV, 1998.

## **JORNAIS**

DC. , 15/05/98. Florianópolis, SC, Br.

Jornal do Brasil, 26/10/97 - Globalização muda o RH - Rio de Janeiro - 1997.

## PERIÓDICOS

- BASTO, M<sup>a</sup> de L. da S. Leite. Qualidade no atendimento no Hospital Universitário. Fpolis, Jun. 1998.
- SCHRAMM, M<sup>a</sup> Aparecida da S. e SILVA, Lorena Machado. Proposta - Sobre política de pessoal no HU. Fpolis, Jun. 1993.
- RIZZATTI, Gerson e DUARTE, Donário Coelho. Fatores motivacionais para o trabalho na visão dos servidores do Centro Sócio - Econômico da UFSC.
- RIZZATTI, Gerson et al. Análise de Fatores Motivacionais para o Trabalho dos Servidores da Fundação Nacional de Saúde/SC. Fpolis, 1997.
- PELLEGRINI, Luiz. Novo Paradigma - A espiritualidade no Trabalho. Jun/1997.
- MOYSES, Neuza M<sup>a</sup> N. Incentivo à produtividade em Hospiatis. Rio de Janeiro - Jun/98.
- MARINHO, Sdnei V. e SANTOS, Verônica C. Indicadores de Qualidade: Um estudo de caso na Divisão Auxiliar de Pessoal do HU. de SC. Fpolis-1997.
- ROTINAS DA DIVISÃO AUXILIAR DE PESSOAL DAP/HU - UFSC - 1997.
- SILVA, Gilson T. e SILVA, Ana M<sup>a</sup> R. Relacionamento Interpessoal. Fpolis -Mar/98.
- CAPELLA, Beatriz B. et al. A situação atual dos recursos humanos da Diretoria de Enfermagem. Fpolis, Abr/97.
- PROJETO RH NEW - Equipe multiprofissional dedicada ao equacionamento das questões ligadas a recursos humanos na UFSC. 1997.
- PEREIRA, Odair. Qualidade em Serviços na Área da Saúde. Porto Alegre. Mai/97.
- A GARANTIA do Sucesso na Implementação de Iniciativas de qualidade nos Cuidados de saúde, - Hospital - Adm. E Saúde - Vol.17 n.2 - Mar/abr-93.
- LEITE, Edimar & FERREIRA, Luiz C. Vivendo e Trabalhando Melhor: Uma proposta de reflexão e atualização das reflexões na Enfermagem do HU/UFSC. 1996.
- TEIXEIRA, Mônica F. de M. Relatório de Estágio na Área de Psicologia Organizacional -HU. Florianópolis, dez/97.

DUTRA, Aldemar. Disciplina: Administração de Recursos Humanos. Fpolis, Jul/98.

MALIK, Ana M<sup>a</sup>. Avaliação, Qualidade, Gestão...Para trabalhadores da área de saúde e outros interessados. Editora Senac. São Paulo -1996 - RHODA HOSPITALAR.

REALATÓRIOA ATUAL DE ATIVIDADES. HU- UFSC - 1996 e 1997.

SILVA, Rita A . da. Estudo de Caso: Motivação dos servidores do Hospital Infantil Joana de Gusmão. Fpólis,1997.

EXPEDIENTE - Fator e textos produzidos pela equipe da agência de comunicação da Ufsc (Agecom), com a colaboração dos cursos de graduação oferecidos pela Instituição. Fpolis-1998.

## **ANEXOS**

**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE**

**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MOTIVAÇÃO**

**ROGÉRIO JOÃO LAUREANO**

**FLORIANÓPOLIS**  
**1998**